

УДК 33.334.7

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СНАБЖЕНИЕМ В ХОЛДИНГАХ

¹Антонов Г.Д., ^{1,2}Иванова О.П.

¹НОУ ДПО «Институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки кадров»,
Кемерово, Юргинский технологический институт, филиал
ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский Томский политехнический университет»,
Юрга, e-mail: gda-kuzbass@rambler.ru;

²ФГБОУ ВПО «Кемеровский государственный университет»,
Кемерово, e-mail: prof-ivanova@rambler.ru

Сформирована система показателей оценки эффективности закупочной деятельности смешанной модели корпоративной снабженческой системы. Показатели классифицированы по источнику эффективности. Разработана методика оценки эффективности управления снабжением холдинга, отличающаяся выделением показателей оценки эффективности закупочной деятельности корпоративной снабженческой системы холдинга (смешанной модели) и отдельного отраслевого торгового дома, систематизированных на основе учета требований собственников.

Ключевые слова: холдинг, снабжение, эффективность, управление

THE METHOD FOR EFFECTIVENESS ASSESSING OF SUPPLY MANAGEMENT IN HOLDINGS

¹Antonov G.D., ^{1,2}Ivanova O.P.

¹Institute of qualification improvement and retraining, Kemerovo, Yurga technological Institute, branch of
National research Tomsk Polytechnic University, Yurga, e-mail: gda-kuzbass@rambler.ru;

²Kemerovo state University, Kemerovo, e-mail: prof-ivanova@rambler.ru

The article is formed the system of indicators to assess the effectiveness of the procurement activities of the mixed model of corporate procurement system. Indicators classified by source efficiency. It is developed the method of assessing the effectiveness of supply management holding which differs by selection of indicators for assessing the efficiency of procurement in corporate procurement system (mixed model) and by the separation of the trading house branch, systematized on the basis of the requirements of the owners.

Keywords: holding, supply, efficiency, management

Система снабжения холдинга, как правило, представляет собой совокупность снабженческих подразделений, торговых домов отраслевых холдингов и управляющего центра в головной компании холдинга. Наличие в холдинге субхолдингов, имеющих разную отраслевую принадлежность, обуславливает сложность централизованного снабжения широкой номенклатурой потребных товарно-материальных ценностей (ТМЦ). В связи с этим для снабжения каждого субхолдинга зачастую создается отраслевой, специализированный закупщик (торговый дом). Наличие же совпадающей части потребности ТМЦ предполагает эффективность централизации их закупок для всех субхолдингов холдинговой компании. Вариантами модели корпоративной системы снабжения холдинга являются децентрализация (создание отраслевых торговых домов субхолдингов, развитие функций снабжения в рамках субхолдинга, т.е. ориентация на специализацию отраслевых торговых домов, отказ от использования консолидированных закупок, единой корпоративной стратегии и политики закупок), централизация (снабжение все-

го холдинга осуществляет один торговый дом) или гибридная модель (создание системы отраслевых торговых домов субхолдингов, ориентация на эффективное сочетание и специализации, и кооперации отраслевых торговых домов, использование консолидированных закупок, единой корпоративной стратегии и политики закупок). В практике управления снабжением таких холдингов существует необходимость совершенствования методического инструментария оценки эффективности организации снабженческой деятельности как инструмента оперативной логистики. В данной статье представлена разработанная авторами методика оценки эффективности управления снабжением в холдинге.

Результаты исследования и их обсуждение

Анализ предлагаемых в экономической литературе методик [1–10] показал, что использование многих из показателей, включенных в данные методики, на практике для оценки эффективности организации снабженческой деятельности в холдингах

методически затруднено. Так, например, сложно практически оценить оптимизацию стоимости закупок и затрат на организацию снабжения. Ряд показателей не в полной мере соответствует целям оперативной логистики, например, коэффициент обновления ассортимента. Многие методики основываются на вычислении интегральных показателей оценки, используемых в основном в целях сравнения одного объекта с другим. В данном случае имеет смысл указать на недостатки, свойственные всем интегрированным показателям (оценки значений, в том числе балльных, определения весовости отдельных показателей). Некоторые методики базируются на использовании качественных показателей. Однако, например, сложно оценить такие показатели, как «оптимизация стоимости закупок», «оптимизация затрат на организацию снабжения». По сути, это не показатели, а задачи повышения эффективности снабжения. В большинстве методик не определены цель оценки и процедуры определения показателей. Так, например, не определены цель использования и процедуры определения таких показателей, как уровень логистических затрат как отношение суммы логистических затрат к объему продаж (%), экономичность, эффективность использования потребленных ресурсов (отношение объема продаж или прибыли к логистическим затратам), затроемкость (уровни логистических затрат по функциональным областям), интегральный критерий оптимальности (критерий минимума общих затрат) как разница между объемом логистических услуг и суммой логистических затрат. В связи с этим недостаточная разработанность методологических вопросов оценки эффективности снабжения обусловили необходимость обращения к теме данного исследования.

При формировании системы показателей оценки эффективности управления снабжением в холдинге считаем необходимым учесть цель оценки эффективности управления снабжением и цели стратегического управления снабжением в холдинге. К последним следует отнести не только оптимизацию затрат, синергетический эффект от сочетания централизации, децентрализации функций снабжения, но и создания внутренней конкуренции между отраслевыми торговыми домами, осуществляющими закуп необходимых ТМЦ для холдинга. Задачами оценки экономической эффективности снабжения холдинга являются также выявление эффектообразующих факторов. Принципа-

ми отбора показателей оценки эффективности управления снабжением холдинга, на наш взгляд, должны стать: возможность количественной оценки (если показатель не поддается количественной оценке, то не может быть сопоставлен с предыдущими результатами, с плановыми значениями); чувствительность (показатель должен отражать даже незначительные изменения в качестве выполнения функции снабжения).

Критерии предлагается разделить на два уровня оценки:

1) критерии оценки эффективности закупочной деятельности корпоративной снабженческой системы – смешанной модели, включающей несколько торговых домов (показатели влияния выбранной модели снабжения на эффективность деятельности холдинговой компании);

2) критерии оценки эффективности закупочной деятельности отдельного отраслевого торгового дома.

Основным условием выбора показателей оценки эффективности закупочной деятельности корпоративной снабженческой системы – смешанной модели является учет источника эффективности (централизации, децентрализации или их сочетания, создания и поддержания внутренней конкуренции между отраслевыми торговыми домами), возможность оценки влияния выбранной модели снабжения на эффективность деятельности холдинговой компании. Критериями включения показателей в эту систему оценки были не только однозначность трактования показателей, возможность их оперативного исчисления по данным бухгалтерского или управленческого учета, но и возможность оценки решения проблем снабжения.

Показатели оценки эффективности закупочной деятельности корпоративной снабженческой системы (показатели влияния выбранной модели снабжения на эффективность деятельности холдинга):

А. Смешанная модель снабжения (сочетание централизации и децентрализации):

1. *Источник эффективности* – централизация (закуп осуществляет один торговый дом):

- размер снижения совокупных затрат в результате ликвидации дублирования функций;

- сопоставление затрат на осуществление снабжения самостоятельно предприятиями холдинга с затратами на снабжение централизованно;

- снижение закупочной цены за счет объема поставок при консолидации заказов

через централизованную снабженческую структуру;

- снижение затрат на закуп позиции ТМЦ за счет снижения закупочной цены за счет объема поставок при консолидации заказов через централизованную снабженческую структуру.

2. Источник эффективности – децентрализация (закуп осуществляют несколько торговых домов – внутренняя конкуренция):

- снижение закупочной цены за счет конкуренции отраслевых торговых домов;

- снижение затрат на закуп позиции ТМЦ за счет снижения закупочной цены за счет снижения закупочной цены в результате конкуренции отраслевых торговых домов;

- неценовые параметры поставок, которые способствуют сокращению затрат на снабжение и повышению конкурентоспособности продукции (качество поставляемых материалов, скорость и гибкость поставок, объем и качество сопутствующих услуг), полученные в результате конкуренции торговых домов на рынке поставщиков;

- снижение транспортных издержек в структуре общих затрат на закупки.

Б. Распределение функций внутри снабженческой системы торговых домов (сочетание централизации ряда функций в головной компании с децентрализацией функций в торговых домах):

1. *Источник эффективности* – сочетание децентрализации и централизации функции маркетинга (разделение подфункций маркетинга снабжения между департаментом снабжения и отраслевыми торговыми домами):

- снижение затрат на закуп позиции ТМЦ за счет снижения закупочной цены в результате выбора оптимального поставщика, достигаемое

- на основе конкуренции отраслевых торговых домов,

- за счет консолидации объема закупок,

- учета взаимозаменяемости МТР.

2. *Источник эффективности* – децентрализация функций снабжения в торговых домах:

- полученные и утраченные скидки;
- выполнение календарного плана закупок;

- время на обработку и исполнение заказов;
- доли задержанных заказов;
- доли случаев, когда просрочки доставки вызвали ощутимое отсутствие материального ресурса/готовой продукции на складе;

- число случаев остановки производства в результате просрочки.

Для оценки эффективности распределения функций снабжения в холдинге в целом важно сопоставлять затраты на осуществление снабжения самостоятельно предприятиями холдинга с затратами на снабжение централизованно, снижение закупочной цены за счет объема поставок при консолидации заказов через централизованную снабженческую структуру.

При оценке эффективности деятельности корпоративной системы снабжения следует принимать во внимание возможность проявления недостатков (минусов) функционирования выбранной модели. Так, в частности централизация (если закуп осуществляет один торговый дом) может привести к потере выгод от конкуренции торговых домов; децентрализация (закуп разрешен нескольким торговым домам) в случае отсутствия или ослабления контроля – к снижению качества закупаемых ТМЦ, потере выгод от консолидации объемов закупок, снижению роли долгосрочных договоров; сочетание децентрализации и централизации функции маркетинга (разделение подфункций маркетинга снабжения между департаментом снабжения и отраслевыми торговыми домами), децентрализация (делегирование функций снабжения торговым домам) – затруднению выполнения работ по единым стандартам, к дублированию функций, росту численности персонала, увеличению сроков согласования и принятия решений.

Показатели оценки эффективности закупочной деятельности отдельного торгового дома предлагается классифицировать по цели (назначению) оценки, также по выполняемой функции (подфункции) управления снабжением, реализуемой отдельным торговым домом.

Для оценки обеспечения потребности в ТМЦ и эффективности распределения функций внутри отраслевого торгового дома, организации деятельности предлагаются показатели: доля своевременных поставок (%), количество случаев дефицита ТМЦ, которые вызвали остановку производства, выполнение календарного плана закупок, время на обработку и исполнение заказа отраслевого холдинга. При этом выполняемые функции (подфункции) управления снабжением включают планирование (оперативное планирование снабжения, оптимизация производственных запасов, планирование

потребности материалов, прогнозирование и определение потребности), организацию (сбор информации о потребных ТМЦ, получение и организация завоза ресурсов, обеспечение холдингов необходимыми ресурсами), регулирование (корректировка сроков поставки) и контроля и координации (контроль за выполнением договорных обязательств поставщиками, выполнения ими сроков поставки ТМЦ, контроль за расходом ресурсов в производстве, контроль за производственными запасами, выдвижение претензий поставщикам и транспортным организациям, разработка мероприятий по координации).

Для оценки степени решения проблемы выбора поставщиков, эффективности работы с поставщиками, выбранной стратегии взаимоотношений с поставщиками предлагаются показатели: доля прямых договоров с поставщиками-производителями (не посредниками), качество поставляемых ТМЦ, скорость и гибкость поставок, объем сопутствующих услуг (неценовые критерии поставок, способствующие сокращению затрат на снабжение и повышению конкурентоспособности продукции). При этом выполняемые функции (подфункции) управления снабжением включают планирование (изучение рынка ТМЦ, поставщиков), организацию (анализ источников удовлетворения потребности с целью выбора оптимального, заключения с поставщиками договоров), регулирования (корректировка сроков поставки), контроля и координации (контроль за выполнением договорных обязательств поставщиками, выполнения ими сроков поставки ТМЦ, выдвижение претензий поставщикам и транспортным организациям, разработка мероприятий).

Для оценки эффективности ценовой политики закупок, квалификации персонала, мастерства, компетенций сотрудников, вклада специалистов по снабжению в решение задач снабжения предлагаются показатели: изменение цен, произошедшее в результате переговоров, индекс средних цен, уплаченных за продукцию по товарным группам, полученные и утраченные скидки. При этом выполняемые функции (подфункции) управления снабжением включают планирование (изучение рынка ТМЦ, поставщиков), организацию (анализ источников удовлетворения потребности с целью выбора оптимального, заключения с поставщиками договоров), регули-

рования (корректировка форм расчетов с поставщиками).

Использование данных классификационных групп показателей оценки эффективности управления снабжением отраслевого торгового дома нацелено на решение задач руководством отраслевого торгового дома: контроль выполнения функции (подфункции) управления снабжением; регулирование выполнения функции (подфункции) управления снабжением (корректировка плана закупок, задач и ориентиров, определяемых руководством торгового дома для отделов и специалистов).

Заключение

Представленная система показателей позволяет в отличие от известных и применяемых в практике показателей комплексно оценить эффективность реализации стратегических целей и решения оперативных задач управления снабжением в холдингах. Разработанная система показателей оценки эффективности закупочной деятельности торгового дома позволяет определять результативность выполнения закрепленных за ними функций, показатели характеризуют продуктивность, успешность функционирования торговых домов, качество управления их деятельностью. Оценка данных показателей является необходимым инструментом управления деятельностью и развитием снабженческих торговых домов, стимулирования (премирования) по результатам деятельности.

Благодаря системе показателей оценки эффективности закупочной деятельности отдельного отраслевого торгового дома, топ-менеджеры могут делегировать полномочия по принятию решений функциональным центрам ответственности – отраслевым торговым домам, исходя из показателей, обеспечить контроль выполнения бюджета по направлениям закупочной деятельности, создать систему взаимоотношений между различными центрами ответственности по принципу заказчик-исполнитель (отраслевой холдинг – отраслевой торговый дом). Кроме того, топ-менеджеры получают понятную и относительно постоянную структуру аналитического отчета по приоритетным показателям для Совета директоров.

Внедрение разработанных авторами систем показателей оценки эффективности управления снабжением является эффективным инструментом управления

для крупных, в том числе многоотраслевых холдингов, поскольку основная трудность для системы корпоративного снабжения – это обеспечение единой методологии и единых контрольных показателей. Внедрение системы управления позволяет направить работу управляющей компании и отраслевых холдингов на достижение единых целей, а разработка систем показателей эффективности дает возможность детально разобраться в существующих процессах снабжения холдингов и создать контрольные механизмы.

Список литературы

1. Амерханова Ю.Г. Управление снабжением в цепи поставок промышленного предприятия: монография. – Челябинск, 2009. – 107 с.
2. Бутрин А.Г., Амерханова Ю.Г. Об оптимизации процесса снабжения крупного машиностроительного завода // Логистика. – 2009. – № 1 (46) – С. 16–17.
3. Гонтарь А.Г. Методические подходы к оценке эффективности закупочной деятельности предприятия на электронных торговых площадках // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. – 2009. – № 3. – С. 44–47.
4. Данилин О. Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения // Управление компанией. – 2003. – № 2 (21).
5. Загиров Р.Р. Методика анализа показателей процесса материально-технического снабжения // Нефтегазовое дело. – 2006. – <http://www.ogbus.ru>.
6. Карпова Н.П. Стратегическая логистика снабжения. – М.: Креативная экономика, 2011. – 168 с.
7. Карпова Н.П. Управление параметрами ресурсов и процессов снабжения на логистических принципах. – Самара: Изд-во Самар. гос. ун-та, 2010. – 172 с.
8. Сярдова О.М. Основные показатели эффективности закупочной деятельности промышленного предприятия // Вестник науки ТГУ. Специальный выпуск. Экономика и управление. – 2010. – № 1. – С. 39–41.
9. Кириллова Н. Ключевые показатели эффективности для системы снабжения // http://www.cfin.ru/management/manufact/procurement_kpi.shtml.
10. Перминов А.А. Эффективность снабжения. – http://www.kplib.ru/indicator.php?indicator_id=2342.